



Determinantes de la demanda laboral en mercados de trabajo locales Un análisis aplicado a la industria vitivinícola mendocina

Determinants of demand on local labor markets. An analysis of wine industry in Mendoza

Determinantes da demanda nos mercados de trabalho locais. Uma análise aplicada à indústria do vinho em Mendoza

María Albina Pol*

Recibido: 30.02.2015

Revisión editorial: 13.03.2015

Aprobado definitivamente: 13.06.2015

RESUMEN

Los factores tanto de la oferta como de la demanda laboral se articulan en el territorio condicionando las formas en que los diversos grupos poblacionales logran insertarse en el mercado de trabajo. Este artículo focaliza en los determinantes de la demanda, con el propósito de analizar los modos de organización y gestión de la fuerza de trabajo puestos en práctica por los agentes empresariales que se desempeñan en una específica configuración territorial. Esos mecanismos responden, y a la vez refuerzan, los procesos de flexibilización del empleo y la existencia de segmentos con diferentes oportunidades de inserción y participación laboral. Para llevar a cabo nuestro objetivo abordamos el caso de la industria vitivinícola del Departamento de Maipú (Provincia de Mendoza - Argentina). El análisis realizado muestra que las estrategias de organización y gestión que implementan las industrias vitivinícolas mendocinas se han ido diversificando en respuesta a la dinámica de la actividad en el territorio y al modelo productivo de cada firma. Esos mecanismos configuran una clara segmentación de los trabajadores tanto a nivel inter como intraempresa. El resultado es la existencia de subgrupos poblacionales con muy diferentes estatutos y condiciones laborales, desde el colectivo más desfavorecido, aquel que componen las mujeres jóvenes de baja calificación que se desempeñan en las firmas de menor tamaño, hasta los trabajadores que gozan de las condiciones más ventajosas, los varones de mediana edad y alta calificación que ocupan puestos jerárquicos en los grandes establecimientos vitivinícolas.

Palabras clave: mercados de trabajo locales, estructura ocupacional, estrategias de gestión, industria vitivinícola.

ABSTRACT

Both supply and demand factors are articulated in the territory determining the insertion of different groups in the labor market. This article focuses on the demand determinants in order to analyze the ways of organizing and managing the workforce implemented by corporate actors who act in a specific territory. These mechanisms respond, while reinforcing, the processes of employment flexibility and the existence of segments with different opportunities for labor participation. In order to

* Facultad de Ciencias Políticas y Sociales - Universidad Nacional de Cuyo; Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). Correo: albinapol@yahoo.com.ar

achieve our objective we analyze the case of the wine industry in Maipu (Province of Mendoza). The analysis shows that the organization and management strategies that implement the wine industries in Mendoza, have diversified in response to the dynamics of the activity in the territory and the production model of each firm. These mechanisms form a clear segmentation of workers at both inter- and intra-firm. The result is the existence of subgroups with very different labor conditions, from disadvantaged group, the low-skilled young women who work in smaller firms, to the workers with the most favorable conditions, middle-aged and highly qualified men in hierarchical positions in the wine industry's big establishments.

Key words: local labor markets, occupational structure, management strategies, wine industry

RESUMO

Os factores tanto da oferta como da demanda se articulam no território condicionando as formas em que os diversos grupos populacionais conseguem inserir-se no mercado de trabalho. O presente artigo se concentra nos determinantes da demanda, com o propósito de analisar os modos de organização e gestão da força de trabalho postos em prática pelos agentes empresariais que se desempenham numa específica configuração territorial. Esses mecanismos respondem, e ao mesmo tempo reforçam, os processos de flexibilização do emprego e a existência de segmentos com diferentes oportunidades de inserção e participação no mercado de trabalho. Para levar a cabo nosso objectivo abordamos o caso da indústria vitivinícola do Departamento de Maipú (Província de Mendoza). A análise realizada mostra que as estratégias de organização e gestão que implementam as indústrias do vinho de Mendoza se foram diversificando em resposta à dinâmica da actividade no território e ao modelo produtivo da cada empresa. Esses mecanismos configuram uma segmentação dos trabalhadores a nível inter e intraempresa. O resultado é a existência de subconjuntos populacionais com diferentes estatutos e condições de trabalho, desde o colectivo mais desfavorecido, aquele que compõem as mulheres jovens de baixa qualificação que se desempenham nas pequenas empresas, até os trabalhadores que gozam das condições mais vantajosas, os varões de média idade e alta qualificação que ocupam postos hierárquicos nos estabelecimentos de grande porte.

Palavras-Chave: mercados de trabalho locais, estrutura ocupacional, estratégias de gestão, indústria do vinho

SUMARIO: Introducción; 1. La perspectiva territorial en el análisis de los mercados de trabajo; 2. El proceso de reestructuración de la industria vitivinícola y sus efectos en el mercado de trabajo; 3. Clasificación analítica de los establecimientos vitivinícolas; 4. Estructura ocupacional: características de los puestos y perfil de los trabajadores; 5. Estrategias de gestión de la fuerza de trabajo; 6. Consideraciones finales; Bibliografía.

Introducción

Los autores alineados en diferentes corrientes teóricas reconocen que la inserción laboral de los distintos grupos poblacionales se encuentra condicionada por factores tanto de la oferta como de la demanda. Sin embargo, la aún prevalencia de las perspectivas clásicas en el estudio del mercado de trabajo y las limitaciones de las fuentes disponibles, llevan a continuar centrando los análisis principalmente en la oferta (los trabajadores y sus atributos individuales).

En los últimos años fueron surgiendo algunas líneas de investigación que buscan torcer ese sesgo, incorporando la perspectiva territorial para analizar los vínculos entre la oferta y la demanda de trabajo en específicos entornos socioprodutivos. Enmarcado en esos enfoques, este artículo focaliza en la

demanda laboral y se interesa por los factores que actúan como condicionantes del tipo de puestos y el perfil de trabajadores en empresas articuladas a una actividad y un territorio particulares¹.

El supuesto de partida indica que la demanda de trabajo en cada territorio se encuentra determinada, entre otros aspectos, por la estructura ocupacional de cada empresa y las estrategias de gestión de la fuerza de trabajo a ella asociadas. Se trata de mecanismos que responden, y a la vez refuerzan, los procesos de flexibilización del empleo y la existencia de subgrupos con diferentes oportunidades de inserción y participación laboral. Con base en esa premisa, centramos la mirada en una particular configuración socioproductiva, la industria vitivinícola del Departamento de Maipú (Provincia de Mendoza, Argentina), a fin de caracterizar la estructura de puestos que presentan los diversos tipos de establecimientos asentados en ese territorio y los modos de gestión de la fuerza de trabajo que los mismos implementan.

Abordar la dinámica del mercado de trabajo a escala departamental y en relación con una actividad económica específica es una tarea ardua. Las fuentes de información disponibles en la Provincia de Mendoza presentan serias limitaciones que dificultan la obtención de datos territorialmente desagregados. De ahí que, sustentamos la construcción de los datos en el despliegue de una estrategia cualitativa a partir del abordaje de fuentes documentales y la aplicación de entrevistas semiestructuradas a referentes de un conjunto de bodegas radicadas en el Departamento de Maipú.

Para lograr algún grado de generalización de los resultados, construimos una tipología de establecimientos que define formas organizacionales y productivas propias de la dinámica de la industria vitivinícola del territorio bajo estudio.

El artículo se organiza en una serie de apartados en los que exponemos primero la perspectiva conceptual en la que se enmarca el estudio, aquella que incorpora la dimensión territorial en el análisis del mercado de trabajo. Luego, y para contextualizar nuestro abordaje, reseñamos brevemente el proceso de reconversión vitivinícola y los consecuentes cambios en las relaciones y la organización del trabajo. A continuación describimos la tipología de establecimientos vitivinícolas a partir de la cual analizamos las características de la configuración ocupacional y las estrategias de gestión de la fuerza que ponen en juego los distintos agentes empresariales. Finalmente, esbozamos algunas consideraciones generales sobre el modo en que esos mecanismos operan en la segmentación del mercado de trabajo en cada territorio.

1. La perspectiva territorial en el análisis de los mercados de trabajo

Los estudios sobre el mercado de trabajo han estado tradicionalmente dominados por los enfoques neoclásicos que toman como base del análisis la noción de equilibrio económico. Desde esa perspectiva, el mercado laboral no se diferencia de cualquier otro mercado de bienes y servicios en competencia perfecta. En ese mercado tanto los trabajadores como los empleadores se rigen por la búsqueda continua de maximización individual de sus utilidades.

Según los enfoques institucionalistas, las conclusiones a las que arriba el análisis neoclásico suministran una descripción inadecuada o incompleta del mercado laboral (Neffa, 2008:140). Al centrarse en un agente tipo *homo economicus* que actúa instrumentalmente tomando decisiones «racionales» aislado de su contexto (Toharia, 1983:16), esa perspectiva deja fuera aspectos que tienen una gran incidencia en la estructura y funcionamiento de los mercados de trabajo, destacamos especialmente tres:

¹ Los resultados que se presentan en este artículo se vinculan a un conjunto de proyectos de los que participa la autora: “Mercado de trabajo y territorio. El enfoque local en la construcción de información para el diseño de políticas de formación profesional y empleo” (CONICET); “Estructura y dinámica de los mercados de trabajo locales en la Provincia de Mendoza, el lugar de los jóvenes y las mujeres” (SECTyP – UNCuyo), “Sistemas de información territorial, factor estratégico para el diseño de políticas de desarrollo local centradas en la formación profesional y el empleo. Características ocupacionales y estrategias laborales. El caso de la vitivinicultura, Maipú - Mendoza” (PIP – CONICET), “Mercados de trabajo locales. La construcción de información para el diseño de políticas de formación y empleo orientadas a grupos segregados de la dinámica socioeconómica territorial en regiones vitivinícolas” (PICT – CONICET).

- Primero, la consideración del mercado de trabajo como un mercado diferente al de cualquier otro bien o servicio. Se trata de una institución social, históricamente constituida y conformada por un conjunto de mecanismos que influyen en el comportamiento de la oferta laboral, de la demanda y de la articulación entre ambas. Si bien la construcción social de los mercados laborales no es una proposición novedosa (Solow, 1990)², sí encontramos, gracias a la convergencia entre distintas disciplinas, con mayor asiduidad su inclusión en campos hasta hace poco impermeables a ella.

- Segundo, la pluralidad de motivaciones (y no meramente la de la ganancia económica) y de factores sociales, ambientales y culturales que condicionan el modo en que los distintos agentes participan en el mercado laboral.

- Tercero, el papel activo que juegan las empresas al tener la iniciativa para asignar el recurso fuerza de trabajo (Neffa, 2008:144). En tal sentido, no basta con analizar la oferta laboral, ya que las formas de inserción de los distintos grupos se encuentran también asociadas a las características de los puestos de trabajo y a los mecanismos de asignación implementados por los agentes empresariales.

Con base en esos elementos, diversos autores (Zucchetti, 1991, Coombes, 1995; Casado Díaz, 2000; Mazorra et al., 2005; Sánchez López, 2010) fundamentan la importancia de la dimensión territorial en análisis de los mercados de trabajo. El supuesto central en el que descansan afirma que, en los distintos territorios³ se produce una particular combinación de factores (económicos, institucionales, políticos, sociales) dando como resultado configuraciones ocupacionales heterogéneas. Los mercados de trabajo se sustentan, por tanto, en la interdependencia de los procesos que estructuran los particulares vínculos entre trabajadores y empleadores. En tal sentido, la existencia de grupos poblacionales con diferentes estatutos y condiciones laborales sería consecuencia de los complejos procesos que intervienen en la formación y articulación de la oferta y demanda de trabajo en el territorio.

Del lado de la oferta, los atributos individuales y del hogar de pertenencia, la cultura local y los esquemas de valoración construidos a través de la familia y el sistema de formación van a influir en los procesos de movilización y aprendizaje de los trabajadores dando lugar a una fuerza de trabajo con características heterogéneas. Del lado de la demanda, los factores económicos externos e internos, la especialización productiva local, las relaciones entre empresas, la posición en el mercado, la tecnología implementada, el tamaño del establecimiento, las regulaciones legales, etc., condicionarán la estructura de las ocupaciones en cada territorio. Las formas que asumen las modalidades organizacionales y de gestión de la fuerza de trabajo son, por tanto, el resultado de respuestas locales a condiciones globales y estructurales que se traducen en su creciente heterogeneidad.

En esa línea, y como plantea Hernández Romo (s/f.:1), “las prácticas empresariales adquieren sentido en espacios geográficos concretos (país, región, comunidad) definidos en momentos históricos determinados, dentro de contextos socioculturales y políticos específicos y en ciclos de desarrollo económico diferenciados”. En consecuencia, tanto las características de los puestos disponibles en el territorio como los mecanismos de asignación de los trabajadores, se redefinen en el marco de procesos de reestructuración socioproductiva. Lo que incide en la conformación de grupos con modos diferentes de inserción a nivel inter e intraempresa.

Reconociendo esos aspectos sostenemos la importancia de incorporar en los análisis laborales no sólo a los trabajadores y sus atributos, sino también al resto de agentes que intervienen en el funcionamiento de los mercados de trabajo. Con miras en ese objetivo, en este artículo ponemos el foco en la demanda de trabajo. Buscamos desentrañar las características que asumen las estructuras ocupacionales y las estrategias de gestión de la fuerza de trabajo implementadas por los agentes

² Este concepto surge del encuentro entre las teorías sociológicas sobre el mercado de trabajo (Pries, 2000) y las teorías económicas enfrentadas al pensamiento neoclásico (las institucionalistas, los teóricos de la regulación) (Toharia, 1983; Neffa, 2008). De la concurrencia de estos campos disciplinares surge el supuesto de la existencia de reglas institucionales que operan en el mercado de trabajo atravesando las orientaciones y preferencias individuales.

³ El territorio es aquí concebido no como un simple soporte pasivo de las actividades que realizan las personas, ni un “lugar” donde se localiza un conjunto de recursos materiales, sino como un campo de fuerzas, una malla o red de relaciones sociales que se proyecta en un determinado espacio.

empresariales vinculados a una actividad específica en un territorio particular: la industria vitivinícola del Departamento de Maipú, Provincia de Mendoza. Pretendemos con ello, aportar al conocimiento acerca de los condicionamientos concretos que operan en la configuración de la demanda laboral en los mercados de trabajo locales.

2. El proceso de reestructuración de la industria vitivinícola y sus efectos en el mercado de trabajo

El modo en que se configura la demanda laboral se encuentra asociado al perfil y posición de los agentes económicos, características cambiantes vinculadas a diversos factores que afectan el funcionamiento de la actividad en cada territorio. Por tanto, creemos importante contextualizar el análisis señalando algunos aspectos relativos al proceso de reconversión vitivinícola en nuestro país y sus impactos en las relaciones y la organización del trabajo.

Las transformaciones operadas en las economías periféricas desde la década de 1980 se derivan de una nueva fase del capitalismo resultado del agotamiento del régimen de producción “fordista” en los países centrales. La aplicación de políticas de reestructuración productiva y ajuste estructural impulsaron la emergencia de un nuevo modelo basado en una mayor flexibilidad de la producción y el empleo para el aumento de la competitividad.

En esa dirección, los cambios en la vitivinicultura argentina forman parte de un fenómeno más global, como es la emergencia de la producción flexible, que se caracteriza por una importante segmentación del mercado debido a la generación de una demanda de productos nuevos y diferenciados sometidos a las normas de calidad fijadas en el mercado internacional (Bocco, 2007). Por lo tanto, el desarrollo de nuevas condiciones de competitividad se relaciona con presiones hacia una mayor flexibilidad de la estructura de producción para hacer frente a nuevas exigencias del mercado y al cambio en las preferencias de los consumidores. De ese modo, la dinámica modernizadora y la incorporación de tecnologías innovadoras han supuesto la redefinición de las ocupaciones modificando los procesos y formas de organización del trabajo al interior de la industria vitivinícola. Estas nuevas condiciones generaron un cambio fundamental: la flexibilización de las relaciones laborales.

Entre los efectos más relevantes de ese fenómeno destacan los cambios cuantitativos y cualitativos a nivel de la demanda. La sustitución de vinos comunes o de mesa por vinos finos o de alta calidad enológica, supuso el requerimiento de nuevas competencias y habilidades para la ejecución de nuevas o renovadas tareas. De esta manera, el nuevo modelo exige ciertos conocimientos técnicos, responsabilidades e iniciativa y apunta a trabajadores polivalentes que conozcan las distintas etapas del proceso productivo.

En ese marco, las estrategias empresariales de organización y gestión de la fuerza de trabajo persiguen diferentes modalidades de flexibilidad laboral en busca de sostener o profundizar la acumulación de capital (Quaranta y Fabio, 2011:194). Esto repercute en los modos de contratación y en las condiciones laborales generando nuevas formas de segmentación en relación con la calidad del empleo. Aunque con expresiones diferentes en cada territorio, en la agroindustria vitivinícola argentina se observa la conformación de una organización laboral compuesta por diferentes un grupo de trabajadores estables, con mayor calificación, mayores salarios y mejores condiciones laborales y una gran cantidad de trabajadores temporarios, en condiciones de alta precariedad laboral, asociados a la estacionalidad típica del trabajo vitivinícola (Martín, Pol y Burgardt, 2010).

Esas formas de inserción laboral se encuentran fuertemente condicionadas por el perfil del establecimiento productivo y las características del puesto ocupado, evidenciándose una clara segmentación entre los diferentes tipos de industrias y al interior de las mismas.

3. Clasificación analítica de los establecimientos vitivinícolas

La actividad vitivinícola mendocina es el resultado de una compleja red de agentes que revelan variadas relaciones, tanto en el espacio como en el tiempo. Sus vínculos directos o indirectos con la actividad, las capacidades de gestión y posibilidades de capitalización determinan su inserción en los espacios productivos.

En el Departamento de Maipú tienen sede algunos de los principales grupos vitivinícolas del país, así como un variado conjunto de productores medianos y pequeños. La dinámica modernizadora se ha caracterizado en ese territorio por la reconversión tecnológica de las estructuras productivas existentes que, en la mayoría de los casos, fueron adquiridas total o parcialmente por nuevos propietarios, inversionistas nacionales o extranjeros con el consiguiente desplazamiento del capital local. Esa dinámica ha dado lugar a una particular configuración industrial en la que conviven agentes económicos de distinto origen, tamaño, modalidad de gestión y posicionamiento en el mercado, distinguiéndolo de otros territorios vitivinícolas⁴.

A pesar de la heterogeneidad de los agentes que operan en la vitivinicultura maipucina, los datos aportados por fuentes documentales y entrevistas a referentes empresariales, hicieron posible distinguir diversos perfiles de establecimientos industriales que muestran una clara diferenciación en cuanto a los modos de organización y gestión de la fuerza de trabajo⁵. De esta manera, identificamos la siguiente tipología de bodegas útil a nuestros propósitos de investigación⁶.

Bodegas pequeñas: Se trata de firmas elaboradoras gestionadas por un grupo familiar con tradición en el sector vitivinícola, o por agentes que han gestado un emprendimiento como forma de reinvertir capitales propios y concretar un proyecto de vida. Así, orientadas muchas veces por complejas tramas de historias familiares y experiencias laborales que se complementan, estas pequeñas bodegas adoptan una concepción del proceso productivo que se aparta de una estricta racionalidad económica.

En la actual configuración de la industria vitivinícola regional la mayoría de los establecimientos de este tipo se encuentra asociada al modelo de “bodega boutique”. Es decir, empresas que basan su estrategia productiva en la pequeña escala de alta calidad enológica (vinos *premium* y *ultrapremium*) orientada principalmente a la exportación. La presencia de estas firmas en el mercado del vino se sustenta así en la identidad de marca, en la elaboración de un producto en el que precio no juega como un factor central, sino que lo que se destaca es la calidad y su fuerte prestigio para quien lo consume.

La actividad de estas bodegas se centra en el proceso de elaboración de vinos, utilizando uvas que provienen de la compra a terceros y, en una proporción mínima, de fincas propias. El resto de actividades del proceso –fraccionamiento, embotellado, etiquetado, etc.- es tercerizado a través de la contratación de servicios a empresas especializadas. Utilizan canales de comercialización no masivos (vinotecas, restaurantes exclusivos y clientes especiales) dirigidos a segmentos bien delimitados del mercado.

El trabajo asalariado que ocupan estos establecimientos no supera el aportado por la familia que los conduce. La planta de personal permanente comprende entre 4 y 10 trabajadores y la producción anual promedio no supera los 300.000 litros.

Bodegas medianas: Este grupo se encuentra conformado por empresas que se diferencian de las anteriores por su mayor escala y el segmento de mercado en el que operan. Son, en general, firmas que se han visto impulsadas por la reconversión productiva de las últimas décadas logrando reinvertir capitales para modernizar y/o ampliar su negocio y alcanzar cierta posición en los mercados. La

⁴ Tal el caso, por ejemplo, de la configuración vitivinícola que caracteriza la región del Valle de Uco, donde el desarrollo de la actividad en las últimas décadas no supuso mayormente la reconversión de las formas tradicionales, sino en el desarrollo de nuevos emprendimientos. Esa región ha sido la preferida por los capitales extranacionales o grandes grupos o conglomerados nacionales para implantar nuevos viñedos de alta calidad y construir modernas bodegas de elevada eficiencia económica y tecnología avanzada.

⁵ El diseño metodológico implicó la realización de 17 entrevistas semiestructuradas a referentes claves de las bodegas (gerentes, directores de recursos humanos, propietarios), distribuidas según la tipología elaborada en: 5 grandes, 6 medianas y 6 pequeñas. La guía de preguntas estuvo organizada en los siguientes bloques: a) Características del entrevistado; b) Características de la bodega; c) Características del establecimiento; d) Organización interna del establecimiento; e) Estrategias de gestión de la mano de obra (selección, contratación, capacitación y promoción); f) Incorporación de nuevas tecnologías y estrategias de adaptación; g) Articulación bodega – territorio.

⁶ Cabe destacar que la clasificación elaborada no es exhaustiva ni excluyente; en el sentido de que no están comprendidos todos los tipos de bodegas posibles y que los aspectos que se describen son característicos de un determinado grupo pero no exclusivos del mismo. Se trata, sin embargo, de modos predominantes en el territorio que permiten identificar y caracterizar las diversas formas de organización y gestión de la fuerza laboral que están actuando en la configuración del mercado de trabajo local.

mayoría ha abandonado su especialización en vinos de mesa para incorporarse al segmento de los varietales, tanto para el mercado interno como externo. También están incursionando como proveedores de las grandes cadenas de supermercados.

Muchas de estas bodegas son conducidas por grupos familiares de origen local con tradición vitivinícola, cuentan con una planta de personal permanente de entre 20 y 70 trabajadores y alcanzan un volumen de producción anual promedio en torno a los 7 millones de litros. La materia prima que utilizan en la elaboración del vino se distribuye en proporciones similares entre uvas propias y de terceros. En comparación con los establecimientos pequeños, estas industrias poseen un mayor nivel de tecnificación en el proceso productivo con una oferta que incluye desde vinos comunes a vinos de alta gama. La comercialización se realiza a través de diversos canales que combinan la venta directa con la indirecta. Algunas de estas firmas también han incorporado a su oferta otros productos (como mosto y/o aceite de oliva) y servicios (gastronómicos, turísticos, culturales, etc.).

Bodegas grandes: Conforman el limitado segmento de empresas que lidera el mercado de vinos en la región. La producción a gran escala de estas firmas se sustenta en las nociones de calidad, integración agroindustrial y modernización tecnológica. La estandarización orientada a la disminución de costos y el logro de la calidad exigida se traduce a todas las etapas del proceso productivo (“desde el viñedo hasta la góndola”).

La gran mayoría de estas firmas es propiedad de grandes capitales multinacionales o de grupos económicos nacionales concentrados. Actores que, estimulados por las políticas económicas de los 90, adoptaron modelos tecnológicos altamente competitivos, constituyéndose en los principales impulsores de la modernización del sector. La modalidad organizativa que implementan alcanza altos niveles de profesionalización y especialización, con estructuras ocupacionales que comprenden más de 200 trabajadores permanentes.

Estas empresas, que producen volúmenes que superan los 15 millones de litros anuales, ofrecen una amplia gama de productos (vinos comunes, selección y finos) con presencia en todos los segmentos del mercado interno y con una gran inserción en los mercados externos. Utilizan una multiplicidad de canales de comercialización diferenciados según el segmento al que se dirige el producto, siendo la venta directa una estrategia marginal o de carácter principalmente promocional. La mayoría de estas firmas comprende dentro de su oferta una creciente variedad de productos y/o servicios complementarios orientados principalmente al turismo.

Con base en la tipología elaborada nos ocupamos en los siguientes apartados de analizar la estructura ocupacional de las empresas vitivinícolas asentadas en el territorio bajo estudio. Nos concentramos concretamente en la organización y características de los puestos y su vinculación con las diferentes estrategias de gestión de la fuerza de trabajo que las mismas implementan.

En relación con las estrategias de gestión buscamos identificar y caracterizar los modos que adquieren las prácticas empresariales orientadas a: 1. La búsqueda y selección de personal (mecanismos directos o indirectos, formales o informales), 2. La formación (específica o general, planificada o no planificada, en el lugar de trabajo o fuera del lugar de trabajo) y 3. La promoción de los trabajadores (procedimientos formalizados o no formalizados y criterios aplicados).

4. Estructura ocupacional: características de los puestos y perfil de los trabajadores

Debido al tipo de producción al que se orientan y al perfil de los agentes que las conducen, las *pequeñas bodegas* poseen una estructura ocupacional simple con cierto nivel de división del trabajo organizado en torno a tres grandes áreas funcionales. Un área de dirección o gerenciamiento, un área administrativa y un área de producción.

Los puestos en esas diferentes áreas son mayormente cubiertos con personas pertenecientes al grupo familiar. En la cima de la pirámide se encuentra generalmente el jefe de familia, los mandos medios son ocupados por sus hijos, varones y mujeres de mediana edad, o por jóvenes profesionales que transitan sus primeras experiencias laborales. Como relataba la hija de un reconocido enólogo propietario de una bodega *boutique* “... en realidad es una bodega familiar, los dueños somos los cinco integrantes de la familia: mi mamá, mi papá, mis dos hermanos y yo. La bodega está manejada por mi papá, él y mis hermanos son los responsables de la elaboración del vino, mi hermano mayor es

enólogo y el del medio somelier, yo soy la jefa de turismo y mi mamá se encarga de la parte administrativa, de las ventas”.

En las terceras líneas aparecen unos pocos trabajadores no pertenecientes al grupo familiar, se trata de operarios, mayormente varones, que residen en áreas aledañas al establecimiento. *“Además de mis hijos y yo, trabajan cuatro operarios permanentes ... y en época de vendimia incorporamos otros cuatro temporales ... son gente de acá de la zona que ya lleva varios años trabajando en la bodega”*, indicaba otro pequeño bodeguero de Maipú. La organización del trabajo en este tipo de industrias exige que los operarios cuenten con conocimientos específicos combinados con competencias generales que les permitan realizar diversas tareas. Todo el proceso es controlado muy de cerca por los propietarios con el fin de garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad que imponen los mercados a los que destinan sus productos. Sostenía una pequeña productora *“... soy yo quien programa los cronogramas, toda la parte de recursos humanos. También estoy bastante en la comercialización interna. La producción y exportación es más mi marido, porque yo pienso que es mejor que cada uno tenga su autoridad, más que estar todos en todo, pero estoy en todos los temas de la bodega y de la finca para evitar que se cometan errores”.*

Las firmas medianas presentan un organigrama algo más diversificado que comprende entre cuatro y cinco niveles ocupacionales, desde el directorio que gestiona la empresa hasta el nivel operativo, pasando por una gerencia general, las gerencias de áreas y los departamentos o secciones. La estructura organizativa combina elementos tanto de las pequeñas como de las grandes bodegas. Con las primeras varios establecimientos medianos comparten la presencia de un grupo familiar propietario, cuyos miembros más jóvenes (varones y mujeres) ocupan puestos gerenciales y participan en la toma de decisiones. La gerente de Recursos Humanos y Administración de una bodega mediana planteaba *“... hay un socio gerente, que sería mi papá, después la organización se divide en la parte comercial y producción, en la parte comunicación, en la parte de recursos humanos y administrativos ... dentro de la parte comercial y producción está mi hermano, comunicación y todo lo que es eventos, promociones, está mi hermana y recursos humanos y administrativos soy yo”.*

Al mismo tiempo, estas empresas han avanzado en procesos de profesionalización de su fuerza de trabajo incorporando en puestos de dirección a trabajadores con altas calificaciones ajenos al grupo familiar. *“... hace tres años que estoy en el puesto, fue la primera vez que se decidió contratar porque para ese entonces toda la parte operativa la conducía el propietario, entonces decidió contratar un profesional”*, expresaba el gerente del área de producción de una bodega mediana. Otra estrategia implementada por este tipo de establecimientos ha sido la contratación de servicios profesionales externos. La misma entrevistada citada en el párrafo anterior señalaba *“... después tenemos lo que es asesoramiento externo. Dentro de ese asesoramiento tenemos un jefe de diseño, un contador, una asesora internacional y toda la parte comercial que está tercerizada a través de los distribuidores”.*

En lo que refiere a los niveles técnicos estas industrias han ido incorporando cada vez más profesionales como ingenieros agrónomos, enólogos, químicos, etc. con los conocimientos necesarios para alcanzar los estándares exigidos por los mercados a los que se orientan. A esos perfiles se han ido sumando trabajadores calificados vinculados a nuevas áreas como el control de calidad, el desarrollo de mercados y el turismo. Al respecto señalaba la jefa de Recursos Humanos de una de las firmas entrevistadas *“... hace unos años, cuando empezaron a crecer las exportaciones de la bodega, creamos el área de comercio exterior que depende de la gerencia comercial ... para eso contratamos a un chico que es Licenciado en Comercio Exterior y que tenía experiencia en otras empresas”.*

En cuanto a los puestos operativos, el cambio tecnológico operado en los últimos años ha generado ciertas transformaciones que han obligado a las firmas medianas a implementar estrategias para la recalificación de sus trabajadores. Las prácticas tradicionales han dado paso a la adquisición de habilidades específicas vinculadas al manejo de nuevas técnicas. Según el relato de los entrevistados, ese proceso no ha generado una reducción de la planta permanente de trabajadores sino una adaptación de sus competencias. *“... acabamos de incorporar una nueva línea de fraccionamiento, esto ha producido varios cambios en el área, tenemos menos personal temporario y tercerizado pero el permanente sigue siendo igual ... ellos han sido capacitados para aprender a usar la máquina”*, sostenía la responsable de recursos humanos de una bodega mediana. Otro empresario agregaba *“en nuestro caso, los mismos que estuvieron en la bodega de antes, son los que hoy se están especializando, han ido creciendo junto con la máquina y han ido aprendiendo. No hemos tenido*

puntualmente que tomar a alguien de afuera que sepa manejar tal máquina; sino que ellos mismos se han ido actualizando”.

Las grandes bodegas se organizan bajo un esquema aún más amplio y complejo, integrado por áreas claramente diferenciadas y altamente especializadas en sus objetivos y funciones. Se distinguen en esa estructura tres grandes niveles funcionales según la calificación del puesto: jerárquico, profesional/técnico y operario. La distribución de los puestos asociados a esos niveles comprende hasta seis líneas organizativas: el directorio (generalmente vinculado a un grupo empresarial), una gerencia general, varias gerencias de área de las que dependen las direcciones o jefaturas, luego equipos técnicos y, finalmente, operarios.

Al tratarse de empresas integradas, las tareas asociadas a la estructura organizacional van desde el control y administración de la actividad primaria (fincas propias y terceros proveedores) hasta la comercialización y distribución de los productos en los mercados de destino. El gerente de recursos humanos de un importante grupo empresarial relataba *“el organigrama empieza con el directorio, donde tenés un director de negocios nacionales, uno de supply chaine, uno de recursos humanos, uno de producción, un director comercial, uno de mercado interno, uno de enología y un director financiero. Y después hay un director que reporta a los accionistas directamente, es el director de auditoría interna [...] debajo de cada director empieza la primera línea de gerentes que están todos al mismo nivel”.* Estas empresas tienen entre seis y diez gerencias que se han ido desagregando e incorporando diferentes áreas vinculadas a la oferta de servicios complementarios como el turismo o la gastronomía.

Las estructuras organizativas de las grandes firmas vitivinícolas reflejan una clara segmentación entre ocupaciones con mandos jerárquicos que requieren altas calificaciones y poseen condiciones laborales más ventajosas, hasta puestos operativos de menor calificación y condiciones más desfavorables. Las certificaciones formativas constituyen un requisito necesario (aunque no siempre suficiente) para ocupar puestos directivos o medios. A medida que se desciende en la escala funcional estas firmas siguen requiriendo conocimientos y habilidades técnicas específicas, aunque, sobre todo en los puestos operativos, dichos conocimientos están más vinculados al “saber hacer” (*know how*) que a las credenciales formativas. El responsable de recursos humanos de una bodega líder en el sector relataba *“...en los últimos años hemos incorporado tecnología en todo lo que es inoxidable, filtros tangenciales, mejoras en las líneas, etiquetadoras nuevas. Eso hace que tengamos que adaptar el trabajo que hacen los operarios para que puedan realizar tal o cual tarea. Son pequeños ajustes, habilidades que adquieren con una breve capacitación y luego usando las máquinas, porque no es lo mismo saber manejar una máquina que tiene 30 años de antigüedad que una nueva, que se puede manejar con una computadora en la línea”.*

Otras características que muestran cierta diferenciación en la asignación de los puestos son el sexo y la edad de los trabajadores, distribución que adquiere características particulares según el nivel y área de que se trate. La planta de personal de las grandes firmas se encuentra conformada mayoritariamente por varones, siendo la presencia femenina particularmente escasa en los puestos jerárquicos que implican una serie de exigencias –intensidad y flexibilidad horaria, disponibilidad para viajar, etc.–, difíciles de conciliar con las tareas domésticas prioritariamente asignadas a las mujeres. *“... los gerentes son todos hombres menos una gerente mujer que está a cargo de mercado interno y los jefes son trece, catorce y entre ellos habrá una cuatro mujeres, para ellas es más difícil asumir esos puestos ya que muchas tienen hijos y deben cumplir con otras responsabilidades”*, sostenía el gerente general de una de las bodegas más importantes del país. Si bien en los últimos años las grandes bodegas han incorporado una mayor cantidad de mujeres profesionales en los niveles técnicos (enólogas, ingenieras químicas, bromatólogas, etc.), ellas siguen principalmente concentradas en ciertas áreas operativas, así como en sectores de servicios y apoyo a la producción. El respecto relataba uno de los referentes entrevistados *“... en la bodega hay mayoría de hombres, pero tenemos mujeres en las líneas de fraccionamiento, que están más en la parte de etiquetado manual, de tareas no pesadas pero que requieren de una terminación más fina. Así es que, si bien es mayor el porcentaje de hombres, porque las tareas de bodega son físicamente más duras, tenemos muchas mujeres en el área productiva”.*

En cuanto a la edad de los trabajadores los jóvenes encuentran mayores dificultades para acceder a los puestos de mayor responsabilidad –y mejores condiciones laborales– en estas empresas que buscan

la combinación de calificaciones específicas con experiencia laboral. Por tanto, en función de sus conocimientos y habilidades, los trabajadores jóvenes se ubican principalmente en los niveles técnicos y operativos. En el caso particular de los más calificados, las posibilidades de inserción en este tipo de empresas se han visto incrementadas a partir de la creación de nuevos puestos que requieren ciertas habilidades específicas como el manejo de las nuevas tecnologías, “en general todo el tiempo se van creando nuevos puestos, adaptados siempre a las necesidades que van surgiendo, por ejemplo, el marketing se dividió en dos subáreas, una de eventos y otra de comunicación ... la asistente de comunicación tenía que ser una persona que estuviera actualizada en lo que son las redes sociales, Twitter, Facebook, etc. Buscamos personas que manejaran esas herramientas, que tuvieran conocimientos específicos”, planteaba la responsable de recursos humanos de una de las bodegas analizadas.

En síntesis, las condiciones estructurales que enmarcaron el desarrollo de la actividad vitivinícola en las últimas décadas han supuesto importantes cambios en los procesos y organización del trabajo a nivel intrafirma. Las empresas del sector se han visto impulsadas a adaptar sus esquemas organizativos para alcanzar la competitividad exigida por los mercados a los que destinan sus productos. Las bodegas boutique poseen una estructura pequeña conformada por los miembros de la familia propietaria y unos pocos trabajadores que combinan competencias generales y específicas. Los establecimientos medianos poseen un organigrama que refleja los procesos de refuncionalización de áreas tradicionales, jerarquización de los puestos directivos y especialización de las funciones técnicas y operativas implementados por estas firmas. Las bodegas de mayor dimensión muestran un esquema organizativo complejo que se ha ido diversificando a partir de la modernización de la gestión y la creación de nuevos puestos que imponen nuevas exigencias a los trabajadores.

Finalmente, la estructura ocupacional de las empresas vitivinícolas muestra una clara segmentación por calificación, edad y sexo, aspecto que se refuerza a medida que aumenta el tamaño del establecimiento. El modelo organizativo de cada firma se articula, por tanto, con las estrategias de búsqueda, selección, contratación, promoción y capacitación determinando las formas de inserción y participación laboral de los diversos grupos de trabajadores.

5. Estrategias de gestión de la fuerza de trabajo

Las transformaciones evidenciadas en los procesos y organización del trabajo al interior de la industria vitivinícola han provocado un aumento en la heterogeneidad de las modalidades de asignación de los puestos que implementan los distintos tipos de establecimientos.

Al respecto observamos que en las *pequeñas bodegas* las decisiones vinculadas a la búsqueda, selección y formación de los trabajadores son asumidas directamente por los propietarios de la firma. La asignación de trabajadores a los distintos puestos se realiza generalmente a través de estrategias no formalizadas. El reclutamiento para los niveles profesionales y técnicos se resuelve con personas pertenecientes a la red de relaciones de quienes conducen la empresa (hijos o amigos de los propietarios formados en carreras relacionadas con la actividad vitivinícola). Muchas veces son los propios interesados –en su mayoría jóvenes en busca de su primera experiencia laboral- quienes espontáneamente acercan sus hojas de vida a la bodega para ofrecer su trabajo.

Los puestos operarios son cubiertos por trabajadores de la zona, el reclutamiento para esas posiciones también se realiza a través de mecanismos informales, principalmente la utilización de la red de contactos de los dueños de la firma o de los trabajadores de la misma. Al ser consultado sobre las estrategias que utiliza para seleccionar personal un pequeño bodeguero relataba “... generalmente busco a personas que ya han trabajado en la bodega pero si necesito a alguien nuevo utilizo la red de conocidos, siempre es bueno que te den referencias [...] junto algunos curriculums, elijo los postulantes que más me gustan y después los entrevisto para saber quiénes son y cuál es su experiencia”. Esos mecanismos funcionan tanto para los trabajadores permanentes como para el personal temporario contratado en las épocas de mayor intensidad productiva.

La mayoría de los puestos en las pequeñas bodegas exige ciertas competencias y habilidades generales siendo esto importante para garantizar la necesaria rotación y flexibilidad de la fuerza de trabajo. En estas firmas destaca la figura del trabajador “polivalente” que, aunque vinculado a un puesto, realiza diferentes tareas y funciones. Una pequeña empresaria del sector señalaba “tenemos

dos operarios de bodega, un chico y una chica, la chica es etiquetadora, pero que es capaz también de ayudar, de hacer llenar las barricas, porque son los dos multifunción”.

Estas empresas no implementan estrategias planificadas para la formación específica en los distintos niveles ocupacionales. Se observan más bien prácticas formativas puntuales orientadas a los puestos de mayor calificación. La incorporación de habilidades específicas por parte del personal profesional y técnico se va resolviendo “sobre la marcha”, según las necesidades que van surgiendo en el proceso productivo. El propietario de una bodega boutique sostenía “... *hacemos muchas capacitaciones para cosas puntuales que vamos pensando en el momento, hace poco, por ejemplo, implementamos un nuevo sistema de gestión y necesitábamos capacitar a una persona, entonces la mandamos a hacer un curso*”. Esa formación se realiza generalmente fuera de la empresa respondiendo muchas veces a una iniciativa propia del trabajador, especialmente de los más jóvenes y, solo en determinadas ocasiones, la firma asume el costo de la misma. Para los puestos de menor calificación predominan las prácticas no formales de capacitación en el lugar de trabajo (“por imitación y ejercitación”).

Dentro de la industria vitivinícola los trabajadores que se desempeñan en este tipo de establecimientos suelen ser los que gozan de condiciones laborales más desventajosas caracterizadas por la inestabilidad, bajos salarios y menores posibilidades de promoción o ascenso. Esas condiciones afectan de manera más significativa a los trabajadores de menor calificación y al personal temporario. Esto determina una mayor movilidad laboral entre empresas. Según expresaba un pequeño productor “*muchos de los que entran a la bodega están en su primer trabajo y cuando empiezan a capacitarse, a aprender y conocer nuevas cosas ven su techo muy cerca, acá no tienen muchas posibilidades de crecer por eso buscan cambiarse a otra empresa*”.

Las características señaladas hacen que el funcionamiento del mercado de trabajo vinculado a las pequeñas industrias vitivinícolas se asocie a lo que, desde las teorías segmentacionistas, se denomina “mercados de trabajo externos”, los que funcionarían de manera muy similar a los tradicionales mercados de trabajo neoclásicos. No están estructurados ni sometidos a reglas institucionales, sino regulados según “las leyes del mercado”, en base a la hipótesis de competitividad. Los trabajadores que se desempeñan en ese mercado tienen un nivel de educación promedio y calificaciones profesionales de tipo general, susceptibles de ser aplicadas a puestos de trabajo existentes en diversos tipos de empresas (Neffa, 2008:150). Los empresarios no formulan una estrategia de relación salarial con un horizonte de largo plazo, sino formas de contratación que implican compromisos de corto o mediano plazo lo que determina la inestabilidad típica de los trabajos en este tipo de establecimientos.

En síntesis, según lo observado, las estrategias de gestión puestas en práctica por los pequeños industriales del vino implican mecanismos asociados a la flexibilización del empleo que refuerzan la existencia de grupos diferenciados en el mercado de trabajo vitivinícola. Las condiciones impuestas a los trabajadores hacen que la alta rotación laboral sea una característica distintiva de este tipo de establecimientos. Gran parte de los puestos profesionales y técnicos, cuando no son desempeñados por familiares de los propietarios, son ocupados por jóvenes que transitan sus primeras experiencias laborales y que en el corto plazo se movilizan hacia empresas de mayor tamaño que les ofrecen mejores condiciones de trabajo y mayores posibilidades de aprendizaje y desarrollo profesional.

Las *bodegas medianas*, si bien en general no poseen un área específica que tenga como función la gestión de la fuerza de trabajo, estas tareas se encuentran integradas a alguna gerencia (general, administrativa, etc.), con personal especializado para el cumplimiento de las mismas. “*Todo lo que tiene que ver con el manejo de los recursos humanos de la bodega está a cargo del Gerente Administrativo, él es contador y además de hacer los balances y estados contables de la empresa, se encarga, junto conmigo, de la selección y contratación del personal*” expresaba la encargada de Recursos Humanos de una de las bodegas entrevistadas.

En cuanto a los puestos de trabajo, en estas empresas se da la situación de flexibilidad interna pero esta vez asociada a la rotación planificada de los trabajadores con el objetivo de que logren un conocimiento integral del proceso productivo y aumenten así la eficiencia en las tareas que desempeñan. La modernización tecnológica de estas firmas no sólo impacta en los puestos de más alta calificación (jerárquicos, profesionales y técnicos), sino incluso en los operativos y no calificados para los que se requieren habilidades generales, pero también ciertas competencias específicas asociadas a nuevos procedimientos y tareas. El Gerente General de una bodega mediana señalaba “...*tenemos trabajadores que están con nosotros desde hace muchos años y que conocen todo lo que se hace en la*

bodega, pero desde que incorporamos la nueva línea de fraccionamiento algunos han tenido que especializarse para aprender a usarla”.

El reclutamiento de trabajadores se realiza en estas industrias implementando diversas estrategias que combinan mecanismos formales e informales. Los primeros son utilizados principalmente para cubrir los puestos de mayor calificación e implican la contratación de servicios de empresas de selección de personal, la utilización de páginas web o la publicación de avisos clasificados. La responsable de recursos humanos de una de las bodegas expresaba “... sólo publicamos en el diario en casos muy especiales, por ejemplo, el gerente de producción que hará dos años que ingresó, igual que el gerente financiero”. Los trabajadores destinados a los puestos operativos son generalmente reclutados a través de estrategias informales como las redes de contactos de los propietarios o de referentes de la zona. En esos niveles también suelen incorporarse personas que se acercan espontáneamente al establecimiento a ofrecer su trabajo. “Cuando necesitamos alguien como un enólogo, un ingeniero o un guía de turismo casi siempre nos manejamos con la base de la consultora. Para los otros puestos hay mucha gente que se acerca a la bodega a pedir directamente trabajo. Y para la época de vendimia, como hay operarios que han trabajado en años anteriores, normalmente siempre cuando vas a arrancar tenés gente buscando trabajo”, relataba la propietaria de una bodega mediana. El tipo de mecanismos aplicados en la búsqueda responde al perfil de trabajador requerido, lo que conduce, por ejemplo, a que los puestos de mayor calificación sean ocupados por personas que provienen de los centros urbanos, y los trabajadores de menor calificación residan en zonas aledañas al establecimiento.

En relación con las estrategias de capacitación, si bien las firmas clasificadas como medianas no formulan “planes de carrera” integrales para la formación y promoción del personal, han ido paulatinamente incorporando ciertos mecanismos orientados a la capacitación específica de sus trabajadores. Las prácticas formativas presentan características diversas según el nivel ocupacional de que se trate. La mayoría de las capacitaciones destinadas al personal jerárquico y profesional se realiza fuera de la firma, generalmente en ámbitos educativos que imparten formación vinculada a la gestión empresarial. En cambio, la capacitación específica destinada a los puestos técnicos y operarios se realiza dentro de la empresa y es impartida por las firmas proveedoras de tecnología o por organismos especializados (como el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria o el Instituto Nacional de Vitivinicultura). En el caso de los operarios esas instancias formales se combinan con estrategias no formales de aprendizaje en el lugar de trabajo. El gerente general de una bodega mediana relataba, “... por ejemplo, la persona que maneja la llenadora tiene que saber un poquito de física que no es necesario que haga un curso ni nada ... manejando la máquina solito va aprendiendo. En el caso de acá, las personas que nos vendieron la máquina le dieron una pequeña capacitación, pero más que nada la experiencia lo ha ido formando”. En la mayoría de los casos es la propia empresa la que asume los costos de la formación.

Además de los trabajadores permanentes, la modalidad productiva implementada por las bodegas medianas implica otras formas de contratación asociadas a la inestabilidad y precariedad laboral. Por un lado, algo característico de la actividad en su conjunto es la incorporación de trabajadores temporarios durante la época de elaboración del vino, número que varía según el volumen de producción. Se trata de trabajadores que se desempeñan de manera itinerante en las labores productivas de la zona y que mantienen una relación intermitente con la empresa vitivinícola que los convoca año a año. Como indicaba un bodeguero de la zona “... ante todo nosotros siempre en enero, por una cuestión legal porque lo exige la ley, colocamos un aviso en el periódico donde se notifica, convoca y emplaza a todos los anteriores operarios que estuvieron en la vendimia pasada, a presentarse para la nueva temporada. Eso desde el vamos, ahí tenemos varias personas que volvemos a ver...” Por otro lado, en su gran mayoría, las firmas medianas recurren a la contratación de empresas que les proveen los servicios de fraccionamiento y embotellado. La tercerización de esas actividades les permite ahorrar costos y eludir problemas organizacionales.

Por tanto, el mercado de trabajo asociado a las bodegas de tamaño intermedio, con las características de los puestos y las estrategias que implementan, conlleva una vez más la existencia de diferentes subgrupos de trabajadores. La segmentación en este caso es algo más notoria que en las pequeñas industrias, por cuanto el personal de mayor calificación posee un mayor nivel de jerarquización dentro de la estructura organizacional. Estas firmas combinan en su gestión mecanismos propios de los mercados externos, aplicados fundamentalmente a los puestos operarios y no calificados, y estrategias

más cercanas a los llamados “mercados de trabajo internos” características de los establecimientos más grandes y modernos.

En cuanto a las *bodegas de mayor tamaño*, todas las firmas analizadas poseen un área diferenciada que tiene como función la planificación y ejecución de las tareas vinculadas a la gestión de la fuerza de trabajo (Gerencia o Dirección de Recursos Humanos). Observamos al respecto dos modalidades organizacionales, en algunas firmas ese área está conformada por personal propio de la empresa, mientras que en otras está a cargo de profesionales pertenecientes a una empresa especializada en la selección de personal.

En este tipo de bodegas los mecanismos para la incorporación de trabajadores son variados y difieren en función del nivel ocupacional y las características del puesto que se pretenda cubrir. Respondiendo a la lógica propia de los llamados “mercados de trabajo internos”, estas empresas diseñan e implementan “planes de carrera” para la capacitación y promoción de sus trabajadores. Uno de los referentes entrevistados expresaba “... *lo que hicimos fue una evaluación de los puntos fuertes y débiles de algunos profesionales por gerencia, aquellos que veíamos con más posibilidades de ascender y de que puedan crecer. Lo aplicamos primero a un grupo de jefes y después a otro grupo de personal que no eran jefes pero podían serlo, identificamos así a los “potenciales líderes”. Entonces en el momento en que se produce una vacante ya tenemos a la persona que puede ocupar ese puesto*”. Esos mecanismos implican que los cargos de mayor jerarquía sean prioritariamente asignados a personas fuertemente involucradas con la firma, que tienen una cierta antigüedad y, por tanto, han internalizado la cultura de la empresa. Estas promociones se obtienen en función del mérito y la antigüedad, y recurriendo previa o conjuntamente a la formación profesional para adquirir o perfeccionar calificaciones específicas (Neffa, 2008:152). Se visualiza, por tanto, en el funcionamiento de estas firmas ciertos mecanismos de control de la fuerza de trabajo que buscan retener a trabajadores altamente especializados.

En las grandes bodegas opera una lógica de promociones y reemplazos en dirección vertical. Sólo en caso de ser necesario, por incrementos estables de la demanda o por retiros, se incorpora personal desde afuera de la empresa u organización. El gerente de Recursos Humanos de un importante grupo empresarial señalaba “*cuando hay una vacante nosotros... lo primero que hacemos es ver si tenemos adentro a alguien, aunque sea de otra área. Si hay alguien que tiene el perfil que necesitamos se lo promociona, se hace toda una cadena para que la persona tenga un plan de carrera en la compañía, que vaya formándose adentro y ascendiendo*”. Este modo de funcionamiento implica que el ingreso a la empresa se produzca, en general, en los niveles más bajos de la jerarquía, puestos que han quedado vacíos por efecto de la promoción interna de los antiguos ocupantes.

Los mecanismos de ascenso y promoción funcionan en todos los niveles de la organización “... *actualmente tenemos operarios especializados que empezaron como operarios comunes, en los que detectamos ciertas potencialidades y los capacitamos para que se especialicen. Eso, sumado al tiempo, hace que adquieran una experiencia y que hoy, comparados con cualquier otro operario especializado, nos quedemos con ellos*”. Sin embargo, estos regímenes son aplicados de modo diferencial a las diversas categorías de trabajadores dentro de la empresa que hacen que se distingan incluso diferentes submercados dentro de un mismo mercado interno (Neffa, 2008:153). La normativa que rige las condiciones laborales de los operarios de bodega (personal dentro de convenio) impone ciertas rigideces y limitaciones a sus perspectivas de promoción y ascenso.

En caso de requerir la incorporación de personal externo, cuando se trata de un perfil profesional o técnico, los grandes establecimientos utilizan mecanismos formales como la contratación de servicios a empresas intermediadoras, el uso de páginas web o la publicación de avisos clasificados. Otra estrategia es el reclutamiento de profesionales jóvenes a través de contactos con instituciones de educación superior. “*Todo lo que es el personal fuera de convenio nos manejamos mucho con las facultades, pidiendo que nos den referencias de alumnos o egresados, también nos manejamos con LinkedIn, Zona Jobs, a veces publicamos algunos avisos en el diario, también tenemos en la página web un link para que la gente suba su curriculum*”, describía la responsable de recursos humanos de una bodega líder.

Los puestos de menor calificación son generalmente cubiertos recurriendo a empresas de servicios eventuales o bien aplicando estrategias menos formalizadas como la difusión de la oferta en la zona donde se localiza el establecimiento o los contactos a través de otros trabajadores. La misma

entrevistada citada en el párrafo anterior decía *“de todo lo que es la parte operativa se encarga la consultora, ellos los seleccionan de sus bases de datos, también recurrimos a conocidos de las mismas personas que ya trabajan en la planta o en la bodega, familiares, amigos, etc.”*. Estas últimas prácticas son muy utilizadas especialmente para contratar a los trabajadores temporarios que se incorporan durante los períodos de mayor intensidad productiva.

El papel central que la especificidad de las calificaciones juega en estas firmas hace que los planes de carrera, además de establecer los mecanismos de asignación de puestos, incorporen una planificación detallada de la capacitación del personal. Esa formación se ajusta a un cronograma relativamente flexible de modo tal de poder responder a las demandas puntuales que van surgiendo desde cada área. El gerente de recursos humanos de una importante bodega decía: *“planificamos las capacitaciones a partir de la radiografía que nos aportan las evaluaciones de fortalezas y debilidades. Estas capacitaciones comprenden desde cursos específicos hasta “coaching” o “mentoring, según las necesidades de cada persona y de cada sector”*. Para obtener esa capacitación se establece una “cadena de movilidad ascendente” dentro de la empresa, donde los trabajadores rotan y van pasando de un puesto a otro a medida que adquieren cierta formación. Cuando la firma se encuentra integrada por un conjunto de bodegas (grupo empresarial), el personal profesional, además de moverse verticalmente al interior del establecimiento, suele hacerlo por las distintas industrias de la firma. El costo de esa formación es asumido por las empresas que lo consideran una inversión; en consecuencia, la rotación de los trabajadores de ese nivel supone una desinversión o pérdida para la empresa.

En definitiva, la capacitación del personal en los establecimientos de mayor tamaño implica la puesta en juego de distintos mecanismos. Por un lado, la generación de espacios formativos dentro del establecimiento para la adquisición de contenidos y habilidades específicas -prácticas orientadas principalmente al personal profesional, técnico y operario y realizadas a través de la contratación de instituciones o asesores especializados-. Por otro lado, la formación en el lugar de trabajo, tutorada o conducida por una persona que ocupa un puesto de mayor jerarquía. Finalmente, la realización de prácticas formativas fuera de la empresa por parte de los mandos gerenciales.

Del análisis realizado se deriva que las modalidades organizacionales y los mecanismos de gestión de la fuerza de trabajo puestos en práctica por las grandes firmas vitivinícolas implican para sus trabajadores una situación relativamente ventajosa respecto de quienes se desempeñan en otros tipos de establecimientos. Las reglas y procedimientos propios de la empresa en materia de trabajo y empleo, a lo que cabría sumar el grado de sindicalización de los trabajadores, brindan ciertas garantías laborales no siempre presentes en los otros circuitos del mercado laboral local. Sin embargo, estos beneficios no se aplican de manera general ni homogénea a todos los trabajadores de la empresa, existiendo disparidades vinculadas a los diferentes niveles ocupacionales, tipos de puestos y modalidades de contratación.

6. Consideraciones finales

En este artículo partimos de la postulación de que las características de la demanda laboral en cada territorio, y no sólo las de la oferta, actúan como condicionantes de los modos de inserción laboral de los distintos grupos poblacionales. Las formas en que las empresas organizan los puestos de trabajo y los requerimientos a ellos vinculados; así como las estrategias que implementan para la búsqueda, selección, contratación, formación y promoción de los trabajadores van generando segmentos con diferentes estatutos y condiciones laborales.

Para estudiar estos aspectos nos focalizamos en el análisis de la demanda laboral vinculada a una actividad y territorio específicos: la industria vitivinícola del Departamento de Maipú, Provincia de Mendoza - Argentina. La identificación de los distintos tipos de bodegas asentados en ese espacio nos permitió caracterizar los mecanismos de organización y gestión de la fuerza de trabajo que los mismos implementan.

A partir de la evidencia empírica elaborada concluimos que los aspectos de la demanda ejercen un fuerte condicionamiento sobre la dinámica del mercado de trabajo vitivinícola mendocino, generando circuitos que conducen a los distintos tipos de trabajadores hacia puestos que suponen desiguales condiciones laborales. En términos generales, observamos la existencia de dos grupos claramente definidos, por un lado, los trabajadores de mayor calificación que gozan de mejores salarios, puestos

más estables y una serie de beneficios laborales y, por otro, los de menor calificación asociados a los puestos operativos, más precarios e inestables. Se trata, sin embargo, de conjuntos no homogéneos ya que la propia dinámica de la actividad en el territorio, así como las características de la firma y del puesto a cubrir, estarían determinando ciertas disparidades en los modos de inserción laboral de los diversos grupos de trabajadores.

En relación con las modalidades organizativas, las firmas de menor tamaño presentan una estructura ocupacional simple vinculada a la etapa de elaboración del vino. Los mecanismos de asignación de puestos se basan en prácticas informales orientadas a la búsqueda de trabajadores polivalentes y flexibles con competencias y calificaciones generales. La inestabilidad y alta rotación son así características típicas de este tipo de establecimientos que se rigen por la lógica de los “mercados de trabajo externos” y en los que se incorporan generalmente trabajadores vinculados a la red de relaciones de los propietarios o sus trabajadores, o bien jóvenes profesionales que realizan sus primeras experiencias laborales.

En los establecimientos de mayor tamaño el organigrama ocupacional es más amplio, complejo y diversificado. La gestión de su fuerza de trabajo se resuelve a través de mecanismos formales y estandarizados, diferentes según el nivel ocupacional y el puesto de que se trate. La implementación de reglas y procedimientos internos a la firma son característicos de estas empresas que valoran la formación específica, el mérito y la antigüedad como criterios para la movilidad vertical de sus trabajadores. Esos aspectos van acompañados de condiciones de trabajo relativamente más favorables que las que ofrecen los establecimientos de menor tamaño.

Las bodegas medianas transitan, en su mayoría, un proceso de profesionalización de su estructura organizacional que les exige incorporar personal altamente capacitado en los puestos de mayor jerarquía. Estas firmas implementan estrategias de gestión que combinan mecanismos propios de las pequeñas empresas, ligados a la utilización de redes informales para la asignación de determinados puestos, con otros característicos de las empresas de mayor tamaño, como las prácticas de formación específica y promoción orientadas principalmente a los puestos de mayor calificación con condiciones de trabajo más ventajosas.

Observamos que las estrategias de organización y gestión implementadas por las industrias vitivinícolas mendocinas determinan la configuración de diferentes segmentos de trabajadores tanto a nivel inter como intraempresa. El grupo que goza de condiciones laborales menos favorables es el que componen las mujeres jóvenes de baja calificación que se desempeñan en las firmas de menor tamaño, en el otro extremo se ubican los varones de mediana edad y alta calificación que ocupan puestos jerárquicos en los establecimientos de mayor tamaño. Entre esos dos extremos encontramos subconjuntos de trabajadores con muy diversas condiciones laborales.

En términos generales, se observa además que los procesos de trabajo y producción en la industria vitivinícola mendocina se vuelven cada vez más dependientes de empresas externas, se va extendiendo entre las firmas del sector, el uso de la tercerización como mecanismo para resolver ciertas actividades vinculadas al proceso productivo y de gestión. El resultado de esa dinámica es una nueva relación entre el trabajador y la empresa para la cual trabaja y entre el trabajador y quien lo contrata. Las nuevas formas de tercerización han producido un crecimiento de la flexibilidad laboral en la vitivinicultura y una importante segmentación tanto en las demandas de competencias como en los circuitos de reclutamiento, capacitación y promoción de la fuerza de trabajo.

Por otra parte, en los últimos años ha aparecido un conjunto de actividades complementarias que amplían el abanico de productos y servicios ofrecidos por las bodegas. Se crean consecuentemente nuevas áreas y puestos y se incorporan trabajadores con competencias específicas, donde los más capacitados, especialmente los jóvenes, encuentran diversas formas de inserción.

Los resultados alcanzados confirman que los factores de la demanda laboral inciden significativamente en las formas en que los distintos grupos poblacionales logran insertarse en los mercados de trabajo articulándose con las características de esa oferta (trabajadores). Por tanto, las razones que explican los problemas de “encuentro / desencuentro” entre oferta y demanda laboral difieren de las postuladas por los análisis convencionales sobre el mercado de trabajo. Resulta necesario canalizar la mirada hacia estudios claramente contextualizados en las dinámicas regionales, nacionales e internacionales, pero situados en escalas locales, ello sólo es posible en el marco de una perspectiva económica alejada de las teorías neoclásicas. Estas últimas se encuentran, sin embargo,

fuertemente arraigadas tanto en los sectores empresariales como en los propios trabajadores y, lo que es más alarmante aún, en los organismos que producen información pública y en muchas investigaciones académicas que son tomadas como referentes importantes a la hora de formular las políticas destinadas a la formación profesional y el empleo.

Bibliografía

- Azpiazu, D.; Basualdo, E. (2002). “Las modificaciones técnicas y de propiedad en el complejo vitivinícola argentino durante los años 90”. En: *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios*, N° 17, pp. 5-36.
- Bocco, A.; Dubbini, D. (2007). “Regulaciones laborales y calidad de empleo en la trama vitivinícola de Mendoza”. 8° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo (ASET), Bs. As.
- Bocco, A.; Dubbini, D.; Rotondo, S.; Yoguel, G. (2007). “Reconversión y empleo en la industria del vino. Estructura productiva y dinámica del empleo en el complejo vitivinícola: un análisis del sector bodeguero nacional”, en: www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/oede/Sector_Bodeguero.pdf
- Casado Díaz, J.M. (2000): *Trabajo y territorio. Los mercados laborales locales de la Comunidad Valenciana*: Alicante: Universidad de Alicante.
- Coombes, M.G. (1995). “The Impact of International Boundaries on Labour Market Area definitions”. En: *Area*; Vol. 27, N° 1, pp. 46-52.
- De la Garza Toledo, E. (2000). “Epistemología de las Teorías sobre Modelos de Producción”, en De la Garza Toledo, E. (Comp.). *Los retos teóricos en los estudios del trabajo hacia el siglo XXI*. Buenos Aires: CLACSO-Asdi.
- Martín, M.E.; Pol, M.A.; Burgardt, G. (2010). “Sistemas de información territorial como factor estratégico para el diseño de políticas de desarrollo local con eje en la formación profesional y el empleo”. México D.F.: UDUAL (inédito)
- Mazorra, X., Fillipo, A., Schleser, D. (2005). “Áreas económicas locales y mercado de trabajo en Argentina: estudio de tres casos”. En: *Serie Desarrollo Productivo*, N°157. Santiago de Chile: CEPAL.
- Miedes Ugarte, B; Asencio coto, M.J. (2003). “La estructura de la oferta laboral en el mercado de trabajo local”. En: *Temas Laborales* N° 69, pp. 99-120.
- Neffa, J.C. (2008). “Las teorías de la segmentación de los mercados de trabajo”. En. Neffa, J.C. (dir.). *Teorías económicas sobre el mercado de trabajo: análisis institucionalistas*. Buenos Aires: FCE.
- Neffa, J.; De la Garza Toledo, E (2010). *Trabajo y modelos productivos en América latina. Argentina, Brasil, México, Colombia y Venezuela*. Buenos Aires: CLACSO.
- Neiman, G. (2003). “La ‘calidad’ como articulador de un nuevo espacio productivo y de organización del trabajo en la vitivinicultura mendocina”. En: Bendini, M.; Cavalcanti, S.; Murmis, M. y Tsakoumagkos, P. (comps.). *El campo en la sociología actual. Una perspectiva latinoamericana*. Buenos Aires: La Colmena.
- Pries, L. (2000). “Teoría sociológica del mercado de trabajo”. En: De la Garza Toledo, E. (coord.). *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. México: FCE.
- Quaranta, G.; Fabio, F. (2011). “Intermediación laboral y mercados de trabajo en agriculturas reestructuradas: el caso del Valle de Uco, Mendoza, Argentina”. En: *Región y Sociedad*, Vol. 23, N°51, pp. 193-225
- Rofman, A. (2012). *Las economías regionales. Luces y sombras de un ciclo de grandes transformaciones 1995–2007*. Buenos Aires: Centro Cultural de Cooperación Florial Gorini y Universidad Nacional de Quilmes.
- Sánchez López, C. (2010): *Propuesta metodológica para el estudio de la segmentación de los mercados de trabajo locales: un estudio empírico, inductivo y multidimensional*, Tesis Doctoral, Universidad de Huelva, España.
- Solow, R. (1990): *El mercado de trabajo como institución social*. Madrid: Alianza
- Toharia, L. (1983): *El mercado de trabajo: Teorías y aplicaciones. Lecturas seleccionadas*. Madrid: Madrid: Alianza.

Zucchetti, E. (1991): “La spiegazione e la regolazione del mercado del lavoro: oltre il mercado”. En: *Studi di Sociologia*, Año 29, Fasc. 1, pp. 71-86.